

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie podniku
Company Strategy

Student: Adam Kořínek

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.

Ostrava 2008

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh
vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 25.4.2008

.....

Obsah

ÚVOD	1
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	2
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ	2
1.2 POSTUP PŘI TVORBĚ STRATEGIE	6
1.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ FIRMY	9
1.4 SWOT ANALÝZA	13
1.5 PODNIKATELSKÉ STRATEGIE	14
1.6 STRATEGICKÉ OPERACE – POJEM, OBSAH, KLASIFIKACE.....	15
2. CHARAKTERISTIKA FIRMY.....	17
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	17
2.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	17
2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	19
2.4 EKONOMICKÁ SITUACE FIRMY	20
2.5 SOUČASNÁ STRATEGIE FIRMY.....	24
3. NÁVRH STRATEGIE	26
3.1 METODICKÝ POSTUP NÁVRHU STRATEGIE.....	26
3.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA A JEJÍ SYNTÉZA DO SWOT ANALÝZY	27
3.2.1 ANALÝZA ODVĚTVOVÉHO PROSTŘEDÍ	27
3.2.2 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	28
3.2.3 SWOT ANALÝZA	30
3.2.4 DÍLČÍ ZÁVĚR.....	31
3.3 VIZE A POSLÁNÍ FIRMY	32
3.4 STRATEGICKÉ CÍLE	32
3.5 VZTAH A SOUVISLOSTI MEZI STRATEGICKÝMI CÍLI A SWOT ANALÝZOU.	34
3.6 CHARAKTERISTIKA STRATEGICKÝCH ZÁMĚRŮ V NÁVAZNOSTI NA STRATEGICKÉ CÍLE	36
3.7 STRATEGICKÉ OPERACE	38
3.7.1 CHARAKTERISTIKA STOP PODLE PROBLÉMOVÝCH OKRUHŮ	41
3.7.2 PODROBNÁ CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH STRATEGICKÝCH OPERACÍ.....	45
4. DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ FIRMY.....	48
ZÁVĚR.....	50

Úvod

V současné době neexistuje nikde na světě ani v České republice žádný zákonný předpis, který by firmám prikazoval, aby si povinně vytvářely strategii. Úkolem státu totiž není nařizovat a sankcionovat. Záleží tedy pouze na svobodné vůli vedení každého subjektu, jak se k této otázce postaví.

Na počátku 21. století se podnikatelské prostředí stává velmi proměnlivé. Je ovlivňováno řadou faktorů, kterým musí podniky čelit, aby obstály na tvrdém konkurenčním trhu. A nezáleží na tom, o jak velký podnik se jedná. Některé podniky se stabilně věnují strategii, připravují si scénáře budoucích vývojů a snaží se reagovat na nejrůznější trendy a výzvy. Nikdo z nás nemůže spolehlivě prohlásit, že ví, kolik podniků se v České republice, potažmo na celém světě, věnuje tvorbě strategie. Je ale pravděpodobné, že hraje-li se o velké množství peněz a na velkém trhu, podnik strategii má. Naopak v případě malých a některých středních podniků není nutnou podmínkou mít vypracovanou strategii k tomu, abychom mohli fungovat na trhu, vybudovat si na něm pozici a vydělávat peníze. I bez strategie dokáže podnik totiž existovat. Je ale otázkou, zda je to z dlouhodobého hlediska výhodné. **Pokud podnik ví, kam se chce dostat, musí také vědět, jak toho dosáhnout.** A k tomu mu slouží nástroj v podobě strategie.

Určujícím motivem, proč jsem se rozhodl svou diplomovou práci věnovat tématu „strategie podniku“, je skutečnost, že vůči společnosti, na kterou aplikuji své poznatky v rámci praktické části, mám určitou vazbu a zaangažovanost.

Cílem mé diplomové práce je stanovit návrh strategie společnosti XYZ pro strategické období do roku 2011. Práce je členěna do čtyř částí. První z nich se věnuje teoretickým východiskům, na ni navazuje stručné představení společnosti. Další kapitola přináší praktickou aplikaci ve společnosti XYZ. Jednou z řady metod použitých v práci je SWOT analýza, která posloužila k vytyčení silných a slabých stránek, které firma má, příležitostí a ohrožení, které na ni z vnějšího prostředí působí. Ve své práci jsem především čerpal z české a slovenské literatury (viz seznam literatury), internetu, pro praktickou část byly využity konzultace s jednatelem společnosti.

1. Teoretická východiska strategického řízení

1.1 Vymezení pojmů

Strategie

Slovo odvozené z řeckého slova strategos. Původně označovalo umění a vědu, nebo také řídit vojenské operace a velel vojskům. V průběhu 20. století došlo k penetraci pojmu strategie do podnikání a ta stala se jeho nedílnou součástí.

Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakým způsobem má firma dosáhnout požadovaného stavu své existence, tedy stanovených cílů. V literatuře se uvádí osm základních charakteristik strategie a strategických rozhodování¹:

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
3. Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby.
4. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
5. Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
6. Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
7. Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktickému a operativnímu řízení.
8. Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu.

Tradiční definice² chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.

¹ (Slávik, 1999, citováno dle Johnson, G., Scholes, K. Exploring Corporate Strategy. 3. vyd. New York: Prentice Hall. 1993. s. 4-5)

² Dedouchová, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2001. s. 1

Naopak moderní definice ji chápe jako **připravenost podniku na budoucnost**. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

Obr. 1.1 Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku



Zdroj: Dedouchová, M. Strategie podniku. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

Důležitou podmínkou kvalitního zpracování strategie je pochopení principů strategického myšlení³:

- princip variantnosti – několik variant pokrývajících různé tendence na trhu,
- princip permanentnosti – potřeba trvalé práce na strategii,
- princip tvůrčího přístupu – inovativnost,
- princip interdisciplíny – provázanost jednotlivých oborů,
- princip vědomí práce s rizikem - faktory ovlivňující strategii,

³ Slávik, Š. Stratégia riadenia podniku. 1. vyd. Bratislava: SPRINT. 1999. s. 31

- princip koncentrace zdrojů – soustředit zdroje na menší množství strategických cílů,
- princip vědomí práce s časem – čas jsou peníze,
- princip agregovaného myšlení – tvorba nadhledu nad nevýznamnými detaily,
- princip zpětné vazby díky nekonečnému procesu.

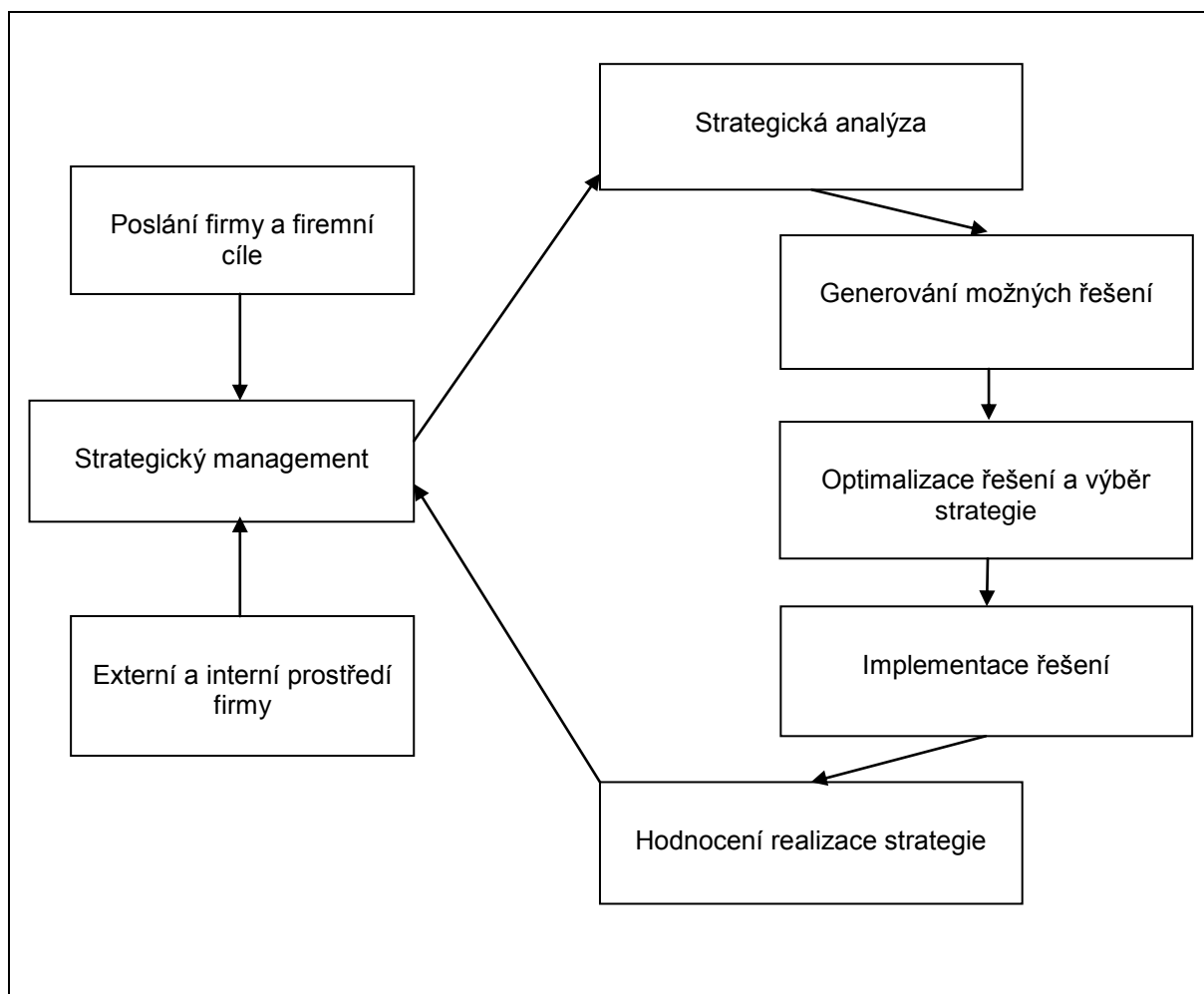
Tvorbou strategie se podnik zabývá proto, že definovaná strategie pomáhá firmě k tomu, aby byla schopna dlouhodobě dosahovat zisků, vydělávat peníze. Firma musí mít dlouhodobý plán – co bude dělat, čeho chce dosáhnout - a strategii – tedy jak toho dosáhnout.

Strategické řízení

Strategické řízení chápeme jako nikdy nekončící proces. Jeho ideální podoba zřejmě neexistuje. Kdyby se podnikatelské subjekty začaly čím dál častěji řídit jedním obecným formátem, tím více by se staly podobnými a hospodářská soutěž by utrpěla. Mnohé zamýšlené kroky by se staly lehce odhalitelnými, zanikl by moment překvapení. Obzvláště v současné době neustále se měnících podmínek je proto nutné brát na vědomí i specifické pozice firem a jejich konkrétní situace. To, co spolehlivě funguje u jedné, zcela jistě nemusí přinést úspěch jiné. Odborníci chápou tento proces jako posloupnost opakujících se a logicky na sebe navazujících činností. Zahrnuje aktivity směřující k zachování dlouhodobého souladu mezi firmou a jejím okolím a rovněž mezi jejím posláním, dostupnými zdroji a dlouhodobými cíli.

Strategickým řízením se v podniku zabývá nejvyšší vedení - management, který je za něj zodpovědný. V malých podnicích je situace odlišná. Zodpovědnou osobou je vlastník, který obvykle zastává i roli manažera. Na strategické řízení navazuje v nižší úrovni taktické a operativní řízení. Tyto formy se liší mezi sebou mírou kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a jejich realizací. Cílem strategického řízení je snížit riziko možného špatného postupu a podnik přivést do situace, ve které může předvídat změny a využívat je ve svůj prospěch.

Obr. 1.2 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

Podnik

Podnik lze obecně charakterizovat jako autonomní subjekt, který produkuje výrobky nebo služby, aby tím uspokojoval potřeby, pro jejichž plnění vznikl. Má své specifické znaky, cíle a poslání.⁴

Podniky se dělí dle nejrůznějších kritérií. Definice MSP schválená Evropskou komisí pro účely podpory podnikání rozděluje podniky na mikro (drobné), malé a střední podniky. **Malý podnik** má méně než 50 zaměstnanců s ročním obrátem do

⁴ Grublová, E. a kol. Podniková ekonomika. 1. vyd. Ostrava: Repronis. 2001. s. 18-19

10 milionů euro, nebo konečná roční rozvaha nepřekročí 10 milionů euro. Musí rovněž splňovat kritéria nezávislosti. Za **mikropodnik** je považován podnik s méně než 10 zaměstnanci, s ročním obratem do 2 milionů euro, nebo s konečnou roční rozvahou do 2 milionů euro. Mikropodnik musí také splňovat kritéria nezávislosti. Vymezení malých podniků dle konvence OECD z roku 1995 uvádí jiné členění, a to že mikropodnikem rozumíme podnik s počtem zaměstnanců 1-4, velmi malým podnikem s počtem 5-19 zaměstnanců a malým podnikem s počtem 20-99 zaměstnanců.

1.2 Postup při tvorbě strategie

V počáteční fázi formulace strategie je žádoucí stanovit vize, poslání a cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Vize představuje přitažlivý obraz v blízké budoucnosti, poslání dává odpověď na otázku, proč podnik existuje a co by měl dělat, a cíle upřesňují poslání. Analýza interního a externího prostředí slouží k identifikaci silných a slabých stránek podniku, strategických hrozeb a příležitostí v odvětví. Volba strategie představuje tvorbu variant, které jsou v souladu s výsledky analýzy, a výběr té, která zabezpečí podniku nejlepší pozici na trhu. Zavedením vybrané strategie ovšem proces tvorby strategie nekončí. Je důležité zpětně implementovat stanovené závěry tak, aby organizace byla připravena na změny jak uvnitř, tak i ve svém okolí. Pokud kontrola prokáže nesplnění vytyčených cílů, musí autor nést odpovědnost.

Vize, poslání a cíle podniku

Vize načrtává představu o tom, kam se chce podnik v průběhu budoucích let dostat. Musí být náročnou ale přesto dosažitelnou metou. Slovenský teoretik Slávik (1999) popisuje vizi „jako výsledek schopnosti poskládat celistvý obraz budoucího podnikání z množství zdánlivě bezvýznamných, navzájem nesouvisejících a protiřečících si signálů a identifikovat počátky budoucích trendů, které zakládají změnu v různých částech podnikatelského světa.“

Vlastnosti vize lze vydefinovat následovně:

- Vize by měla být tvořena a iniciována vedoucími představiteli firmy. Měli by seskupit všechny pohledy a názory ostatních lidí v podniku a zaměřit je na budoucnost.
- Vize by měla být úplná a specifická, pozitivní a inspirující, aktivizující a motivující.
- Vizi musí doplňovat akce.
- Vize vytváří rámec pro formulaci poslání.

Poslání (mise) je představa podniku o tom, jaký je současný a budoucí smysl jeho existence a jaké funkce se snaží plnit. Veškerá strategická rozhodnutí vyplývají z poslání podniku. Poslání odpovídá na otázky:

1. Proč podnik vlastně funguje?
2. Kde jsme?
3. Co děláme?
4. A kam směřujeme?

Výsledná varianta poslání by měla být obrazná, adresná, uskutečnitelná, jednoznačná, flexibilní a srozumitelná. Poslání poskytuje podniku možnost odlišit se od konkurentů. Rozvoj podniku může s sebou přinést i změnu poslání zohledňující jeho současný stav, problémy a příležitosti.

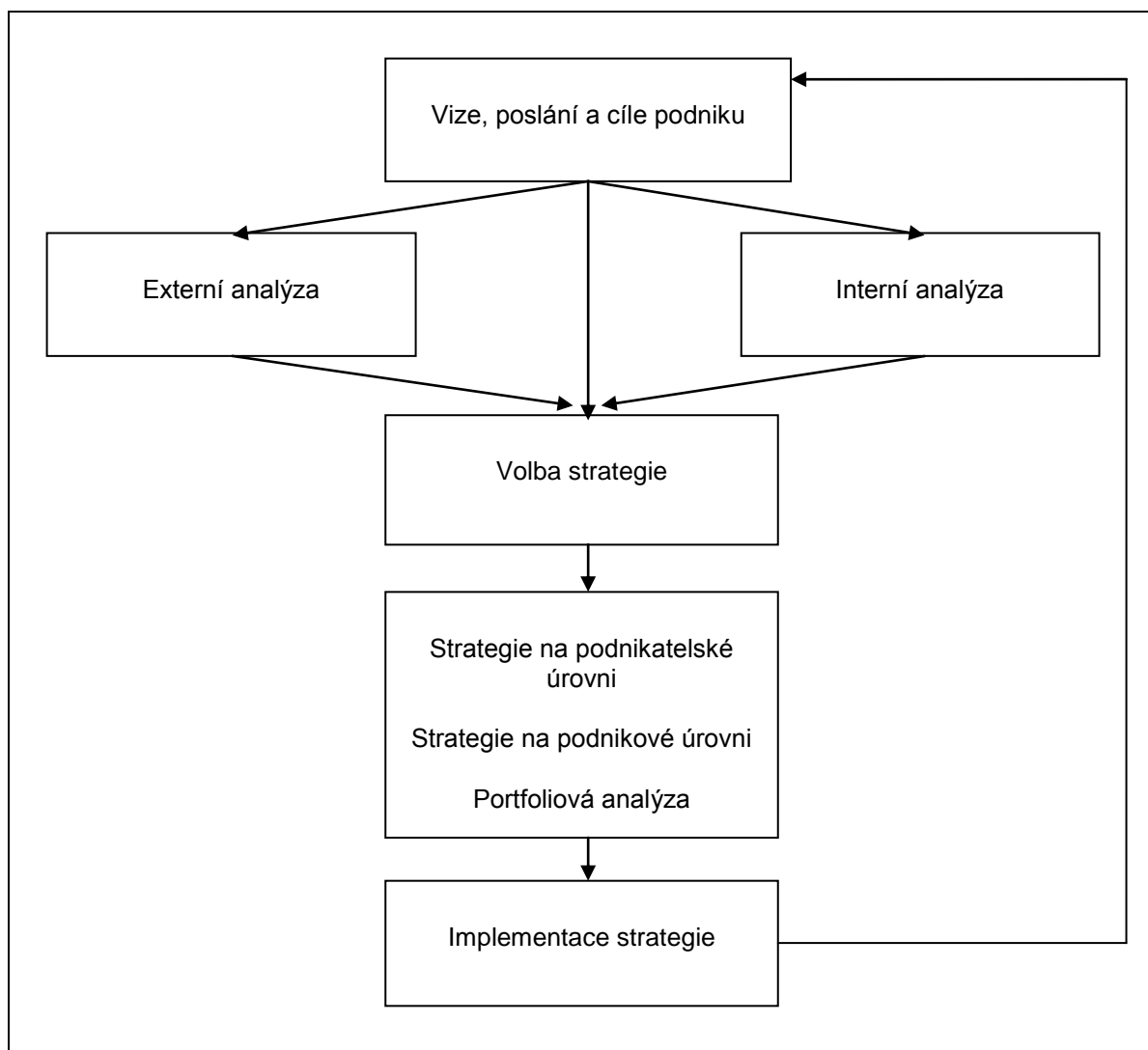
Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout svými činnostmi. Specifikují očekávané výsledky a indikují koncový bod, což znamená, že určují, na co má být především kladen důraz a čeho má být dosaženo pomocí sítě strategií, taktik, postupů, pravidel a programů. Strategické cíle tvoří podstatu strategie.

Autoři zabývající se strategií doporučují vymezit cíle dle charakteristiky SMART⁵, jež vyjadřuje požadované vlastnosti cílů:

⁵ Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. s. 11

- S (stimulating) – stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- M (measurable) – dosažení cíle by mělo být měřitelné,
- A (acceptable) – akceptovatelnost i ze strany těch, kdo je budou plnit,
- R (realistic) – mít dosažitelné, reálné cíle,
- T (timed) – cíle určené v čase.

Obr. 1.3 Proces strategického řízení



Zdroj: Slávik, Š. Stratégia riadenia podniku. 1.vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.

1.3 Strategická analýza okolí firmy

Analýza vnějšího okolí identifikuje a rozebírá faktory, vazby a jejich souvislosti v okolí podniku, které již ovlivňují a v blízké budoucnosti budou ovlivňovat jeho strategické postavení. Na každý podnik působí celá řada faktorů s rozdílnou vahou, důležitostí a rozsahem. Proto je nutné věnovat jim již při provádění strategické analýzy pozornost, nezbytný je pohled do budoucna. Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení a ty pak využít nebo zmírnit. Existuje několik významných faktorů, které by malé podniky neměly přehlížet - dopad ekonomických, politických a technologických faktorů.

Analyzuje-li podnik oborové okolí, získává představu o vývojových trendech, zákonitostech a vazbách. Cílem analýzy je identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a faktory, které ho činí více či méně atraktivním. Mezi rozhodující působící činitele řadíme konkurenty, dodavatele a zákazníky. Vymezení relevantního odvětví je důležitým krokem formulace strategie.

Odvětví je definováno dle Sedláčkové (2000) jako „skupina podniků nabízející na trhu obdobný výrobek nebo službu k uspokojení zákaznických potřeb.“ Jednotlivá odvětví mají svá specifika, ale mnohdy dochází k jejich prolínání.

Odvětví se mění vlivem působení sil a faktorů, které jsou v pohybu. Označujeme je jako **hybné změnotvorné síly**⁶:

- změny v dlouhodobé míře růstu odvětví,
- noví zákazníci a způsob růstu odvětví,
- změny technologie,
- nové formy marketingu,
- změny v nákladové efektivnosti,
- vládní hospodářská politika a regulační opatření aj.

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Tyto síly formují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Autorem analytického nástroje posuzujícího konkurenční situace je M. Porter (1980) s modelem pěti sil, které ovlivňují každý podnik. Cílem modelu je pochopit síly, které

⁶ Slávik, Š. Stratégia riadenia podniku. 1. vyd. Bratislava: SPRINT. 1999. s. 59

v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam, a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.⁷

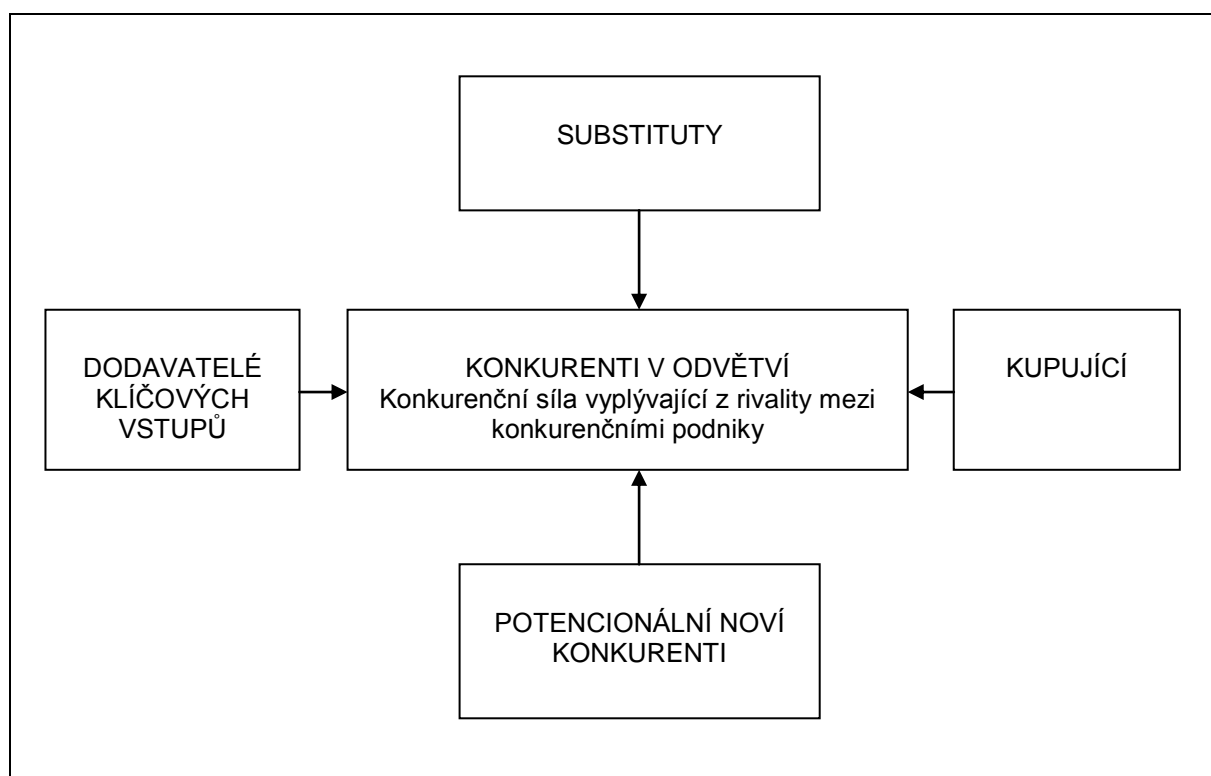
Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil:

1. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.
3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
5. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.

Výstupem Porterovy analýzy je identifikace nejen potencionálních hrozeb, ale i příležitostí, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na firmu eliminováno. Síla působení těchto pěti faktorů je v jednotlivých odvětvích různá a mění se s vývojem odvětví, důsledkem je pak rozdílná míra výnosnosti daných odvětví.

⁷ Sedláčková, H. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2000. s. 34

Obr. 1.4 Porterův model pěti sil



Zdroj: Sedláčková, H. Strategická analýza. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

Analýza interního profilu společnosti odhaluje její silné a slabé stránky. Měla by se dotýkat všech základních funkčních oblastí podniku jako je marketing, finance nebo výroba. Mezi silné stránky řadíme specifické přednosti podniku. Jejich strategický význam je v tom, že umožňují podniku se odlišit od konkurentů a dosahovat vyššího zisku. Pro konkurenty může být velice těžké napodobit specifické přednosti podniku. Těžší však je, aby si podnik výhodu těchto specifických předností udržel. Lze říci, že podnikové specifické přednosti jsou silnější, když podnik vlastní unikátní a kvantifikovatelný majetek a unikátní schopnosti tento majetek využít.

Z hlediska formulace strategie je klíčovou otázkou, co může podnik dělat, k čemu je vybaven. Znamená to pohlížet na zdroje a schopnosti podniku jako na základ budování konkurenční výhody. Analýza zdrojů a schopností je výchozím bodem pro posouzení strategické způsobilosti podniku. Jejím cílem je posoudit strategický potenciál dostupných existujících zdrojů, jejich kvalitu a míru jedinečnosti a dosažitelnosti pro konkurenty.

Audit zdrojů⁸ může být užitečným nástrojem, který hledá odpovědi na následující otázky.

Jaké zdroje máme k dispozici?

Jak efektivně jsou naše zdroje využity?

Jak flexibilní jsou naše zdroje?

Jsou naše zdroje vzájemně vyvážené?

Různé druhy zdrojů mají svoji hodnotu, jsou-li organizovány do určitých systémů, které umožní výrobu určitého výrobku nebo poskytnutí služby, která má hodnotu a zákazník ji ocení.

Finanční analýza je specifickou součástí analýzy zdrojů a užitečným nástrojem pro pochopení výše, struktury a užití zdrojů podniku z hlediska strategických schopností. Tvoří podstatné východisko pro určení silných a slabých stránek podniku a především identifikaci základů konkurenční výhody. Srovnáním výkazů můžeme i vyhodnotit, v jaké finanční kondici podnik je. Finanční rozbor lze využít jako analýzu ex post, hodnotící minulý vývoj, ale především jako analýzu ex ante, analýzu budoucího vývoje, což je z pozice strategické analýzy zvláště významné.

⁸ Košťán, P., Šuleř, O. Firemní strategie. Plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2002. s. 59

1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Identifikuje hlavní silné a slabé stránky, porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie. Někdy je obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Cílem analýzy je idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky.

Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí uskutečněných dílčích analýz, metodou interview, řízenou diskuzí (brainstormingem). Použitím SWOT analýzy v praxi dochází k porovnání výsledků externí a interní analýzy a vyplývá z ní základní logika strategického návrhu. Ten by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných a strategických příležitostí. Každá slabina/hrozba ze SWOT by měla mít v návrhu strategie svůj protějšek, opatření, které ji eliminuje. Vzhledem k rozdílnému významu a váze jednotlivých analyzovaných položek existují rozličné varianty strategie.

Obr. 1.5 Matice syntézy výsledků analýzy SWOT

		Interní prostředí	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
Externí prostředí	Příležitosti O	Strategie SO	Strategie WO
	Hrozby T	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: Slávik, Š. Stratégia riadenia podniku. 1.vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.

Strategie SO je nejatraktivnější strategickou variantou. Tato strategie „max-max“ představuje ofenzivní přístup z pozice síly. Silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi.

Strategie ST, „min-max“ je strategií silného podniku nacházejícího se v nepříznivém prostředí. Doporučuje se defenzivní strategie, která chrání podnik před vydobytou

pozicí. Je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diverzifikační strategie.

Strategii WO, „max-min“ volí ten podnik, který má na trhu mnohé příležitosti, avšak je nucen čelit velkému množství svých slabých míst. Klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek, často se jedná o strategii turnaround.

Strategie WT, „min-min“ se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. Jedná se spíše o strategii obrannou a defenzivní, vycházející často z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.

1.5 Podnikatelské strategie

Podnikatelské strategie řeší, jak může podnik postupovat v soutěži ve svém podnikání. Smyslem je získat konkurenční výhodu nad soupeři – konkurenty. Překonat je lze odlišnou nabídkou nebo nabídkou podobných produktů, služeb za výhodnější cenu s dostatečnou mírou uspokojení zákaznickových potřeb, anebo tyto dva zdroje zkombinovat.

M. Porter navrhl tři hlavní generické podnikatelské strategie⁹, kterými může určitý podnik překonat své konkurenty. Tyto strategie navazují na jeho model pěti sil. Předpokládá, že podnik si může zvolit ze strategie nákladového vůdce, diferenciační strategie nebo specializační (focus strategie). Každá generická strategie je výsledkem rozhodnutí o produktu, trhu a výjimečných schopnostech. Strategie prvenství v nákladech spočívá v úsilí snížit své náklady pod úroveň konkurentů za pomoci funkčních opatření – důsledné kontroly. Druhá strategie je založena na diferenciaci produktu nebo služby nabízené firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Specializační strategie se od zbývajících dvou odlišuje tím, že uspokojuje potřeby omezené skupiny spotřebitelů nebo vyhraněného segmentu.

Pedagogové s bohatou praxí Kim a Mauborgneová (2006) přišli s novým konceptem strategie – BOS (Blue Ocean Strategy), jehož základním požadavkem je

⁹ Porter, M. Konkurenční strategie. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING. 1994. s. 35

vytvoření inovační hodnoty současným sledováním diferenciací a nízkých nákladů. Modré oceány – to jsou odvětví, která dosud neexistují, to je neznámý tržní prostor neposkvrněný konkurencí, poptávka se vytváří, místo aby se vybojovala.

1.6 Strategické operace – pojem, obsah, klasifikace

Strategické operace¹⁰ jsou aktivity směřující k naplnění poslání firmy, dosažení její vize a splnění jejích strategických cílů. Jedná se o rozvojové operace, nikoli aktivity operativní úrovně.

Pro každou specifickou strategickou operaci je zpracován „zadávací list“, ve kterém je naformulován cíl dané operace, dále indikátory, kvantifikující plánované hodnoty, celkové náklady spojené se strategickou operací a její přínosy. Obsahuje taky uvedení zodpovědné osoby. Cíl strategické operace musí být jasný, krátce a jednoznačně naformulovaný.

Indikátory, ukazatele plnění strategických cílů, lze rozdělit na měkké a tvrdé. „Tvrdé indikátory“ jsou ty, které jsou přesně definovány obecně platnými předpisy nebo jsou všeobecně známé a používané. Takovým ukazatelem může být například „zisk“, „osobní náklady“, „pracovníci“, „tržby“. „Měkké indikátory“ jsou indikátory, jejichž obsah je nutné ad hoc definovat. Příkladem tohoto typu může být „spokojenost zákazníků“. Vždy také musí být uvedeno, jakým způsobem bude plnění daného indikátoru zjišťováno.

Zpracováváme-li strategické operace, je žádoucí kvantifikovat plánovaný stav každého indikátoru pro každý rok strategického období. Na konci období se hodnotí, jaké hodnoty bylo dosaženo. Z rozdílů zjištěných mezi plánem a skutečností je možné provést zhodnocení a vyvodit řadu závěrů.

Zadávací list obsahuje také údaje o nákladech na strategickou operaci. Tyto náklady jsou součtem nákladů vynaložených na jednotlivé dílčí operace, které jsou součástí strategické operace. Strategie bez strategických operací by nebyla strategií. Strategické operace se formulují průběžně v celém procesu zpracování strategie.

¹⁰ Souček, Z. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING. 2003. s. 157

Mezi strategické operace, které jsou součástí strategie firmy, patří:

- Rozvoj systému strategického řízení
- Marketing a prodej
- Personalistika
- Finance
- Kvalita
- Image firmy
- Útok proti nákladům a zvýšení produktivity

2. Charakteristika firmy

Na základě požadavku představitele firmy, se kterým jsem spolupracoval na vypracování mé diplomové práce, bude analyzovaná firma pracovně označována jako XYZ.

2.1 Představení společnosti

Společnost XYZ je společnost s ručením omezeným se sídlem v malém městě v Moravskoslezském kraji. Na trhu působí od roku 1993, kdy byla založena dvěma společníky, kteří do té doby pracovali v zaměstnaneckém poměru u státního podniku na úseku investorsko-inženýrské a projekční činnosti a s ohledem na privatizaci těchto činností u zaměstnavatele se rozhodli osamostatnit a uplatnit rozsáhlé zkušenosti v této oblasti právě v založené obchodní společnosti. V průběhu 90. let jeden ze zakladatelů z firmy odešel, druhý se aktivně podílí na rozvoji firmy až do současnosti. Společnost se svými 5 pracovníky postupně svou hlavní činnost inženýrských a projekčních prací utlumila a naopak rozšířila své činnosti o provádění staveb, jejich změn a odstraňování s cílem stát se realizační firmou na úseku plošných plynofikací obcí, staveb a oprav plynovodů, vodovodů, průmyslového vytápění hal, zdravotnických instalací. K dosažení tohoto cíle společnost přijala nové profesní pracovníky a získala řadu živnostenských oprávnění pro činnosti související s realizací takovýchto staveb. Společnost realizovala v období 1997 – 2004 dodávky plynofikací obcí a měst v objemu cca 15 – 35 mil. Kč ročně.

Společnost v rámci budování zázemí odkoupila a rekonstruovala objekty v místě svého podnikání (v těchto objektech podnikala do roku 2000 v pronájmu) a má pro svoji činnost zajištěny veškeré prostory jak administrativní, tak sociální, skladovací a výrobní. Pro svou činnost je společnost vybavena dopravními prostředky a pracovními stroji, přístroji a nářadím, které jsou pořízovány vždy jen jako nové a jsou udržovány autorizovanými servisy.

2.2 Předmět podnikání

Společnost XYZ byla založena v roce 1993 a od samého počátku vlastní několik živnostenských listů, které ji opravňují vykonávat podnikatelskou činnost. Jejími aktivními živnostenskými oprávněními jsou:

- *koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej; montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení a plnění nádob plyny,*
- *projektová činnost ve výstavbě,*
- *provádění staveb, jejich změn a odstraňování,*
- *montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení a plnění nádob plyny.*

Mezi významné odběratele jejich služeb patří především provozovatelé inženýrských sítí, stavební firmy, české a zahraniční průmyslové firmy, obchodní řetězce, města, základní školy, bytová družstva a v neposlední řadě i soukromí odběratelé. Z realizovaných hlavních zakázek můžeme zmínit např. dodávky pro regionální společnost RWE, plynofikace cca 15 obcí a měst, prodejny LIDL Česká republika Ostrava, Český Těšín, Bohumín, Bochemie a Bekaert Bohumín, Mercedes Moravia, VVUÚ Ostrava, Ústav pro postiženou mládež Pržno, Teplotechna Ostrava, cca 1100 rodinných domků (plynofikace), školy, zdravotnická zařízení a mnoho další staveb.

Společnost vlastní řadu certifikátů, opravňující ji provádět výše zmíněné činnosti, rozhodujícími jsou především veškerá oprávnění a osvědčení pro práce na vyhrazených plynových zařízení, kromě toho v roce 2003 získala certifikaci dle normy **ČSN EN ISO 9001:2001** ve snaze o zvýšení důrazu na kvalitu poskytovaných prací a větší konkurenceschopnosti při získávání veřejných zakázek.

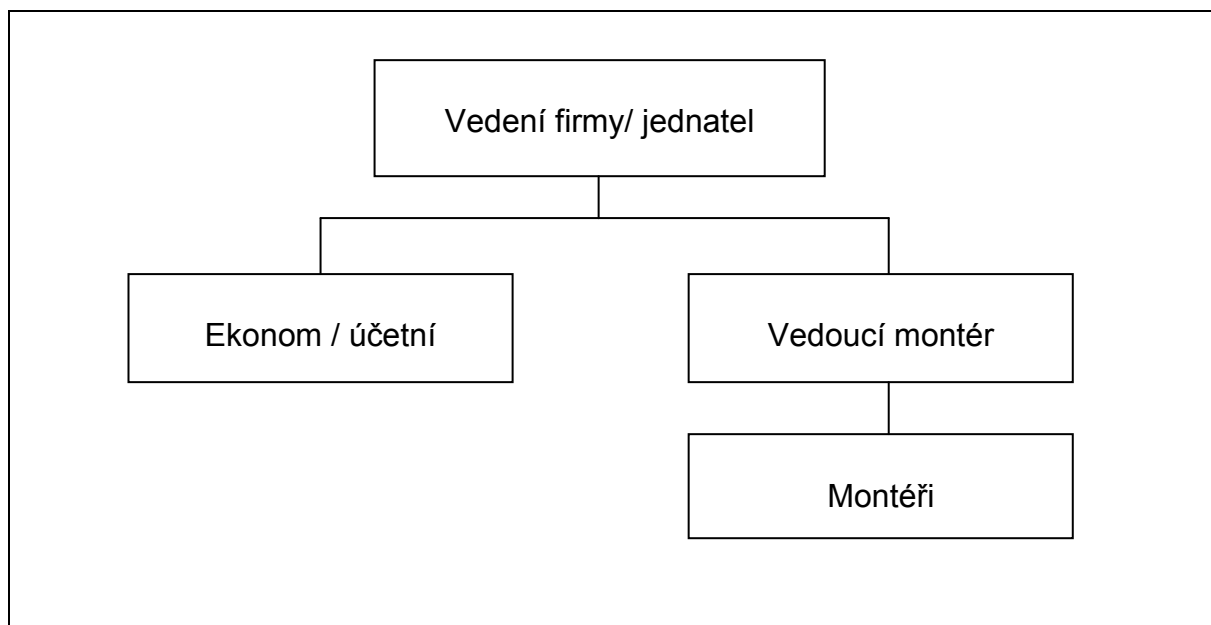
Je skutečností, že éra masivních plošných plynofikací koncem 90. let skončila, následně společnost přenesla postupně své aktivity do oblastí oprav inženýrských sítí distribučních společností, částečně i nových inženýrských sítí dle poptávky investorů (stavby tzv. „na zelené louce“) a to především v souvislosti s přílivem zahraničních investorů do regionu jako kupř. průmyslová zóna Karviná, průmyslová zóna Ostrava - Hrabová, opravná letadel Boeing Mošnov, Cromodora Mošnov a další. Mimo těchto inženýrských staveb se podařilo společnosti vstoupit do podvědomí investorů jako dodavatel vnitřních zdravotnických instalací (rozvody

plynu, vody, ústřední vytápění, kotelny, průmyslové vytápění hal a další). Od roku 2006 jsou dodávky ZTI nosným výrobním programem společnosti.

2.3 Organizační struktura firmy

Dle velikosti se společnost řadí mezi malé, drobné firmy. V současnosti firma zaměstnává 8 zaměstnanců, mnozí z nich jsou jejími dlouholetými zaměstnanci. Společnost spolupracuje při vyhledávání budoucích zaměstnanců kromě klasických zdrojů i s odbornými učilišti – profese instalatér, topenář, kdy jednak umožňuje profesní růst učňů v praxi výrobní společnosti a jednak si touto formou zajišťuje odborné pracovníky pro náhradu pracovníků při případné fluktuaci, která je mimo jiné spíše přirozená (stěhování pracovníků apod.). Organizační schéma firmy nemá složitou strukturu z důvodu malého počtu zaměstnanců.

Obr. 2.1 Organizační schéma



Zdroj: Vnitropodniková směrnice – Organizační řád.

Náplň práce organizačních útvarů:

Jednatel – odpovídá za celkový chod firmy, za řádné hospodaření s majetkem a za jeho ochranu, zastupuje společnost navenek vůči státním orgánům, veřejně právním institucím a třetím osobám, jedná jménem společnosti ve všech jejích záležitostech,

rozhoduje o zásadních otázkách personální, obchodní, technické, investiční, cenové a mzdové politiky, řídí obchodní aktivity společnosti, uzavírá obchodní smlouvy jak nákupu hmotného majetku, nehmotného majetku či materiálu, tak dodávek prací společnosti pro odběratele, provádí kontrolu všech činností ve společnosti.

Ekonom/účetní – vede veškerou ekonomickou a personální agendu firmy. Řeší finanční otázky, mzdovou politiku, dbá na správnost účetnictví a vede ho v souladu s příslušnými obecně závaznými normami a vnitřními předpisy, vystavuje a eviduje vydané faktury, došlé faktury a platby a pokladnu hotovosti. Zajišťuje mzdovou agendu společnosti tj. výplaty a srážky mezd podle předaných podkladů, evidenci důchodového zabezpečení, archivaci dokladů.

V oblasti personální přijímá a odesílá veškeré písemnosti, eviduje je, připravuje doklady na úseku pracovněprávním, vede evidenci pracovní doby, osobní spisy pracovníků, dovolené, sleduje pracovní neschopnosti, zajišťuje styk s příslušnými orgány sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, s úřadem práce a ostatními orgány státní správy podle povahy vztahu ke společnosti.

Vedoucí montér – zajišťuje po stránce technické, materiálové a organizační vedení jednotlivých staveb, kontroluje provádění staveb montážními skupinami, zajišťuje předepsané zkoušky na stavbách a předání staveb odběratelům.

Montéři – realizují zakázky, dbají na dodržování projektů staveb při dodržení technických, jakostních a bezpečnostních předpisů a norem, dbají na dodržování pravidel bezpečnosti práce, udržují v řádném stavu osobní ochranné pracovní pomůcky.

2.4 Ekonomická situace firmy

Finanční zdraví podniku je dáno aktuálním stavem podnikových financí. Finančně zdravý podnik nejeví příznaky finančního ohrožení, protože lze předpokládat, že v dohledné době nedojde ani k platební neschopnosti, ani k předlužení. Finančně zdravý podnik s bezproblémovým stavem financí vykazuje

dostatečnou rentabilitu a přiměřené jištění finančních rizik (likviditu a finanční stabilitu).

Obr. 2.2 Vývoj finančních výsledků a počtu zaměstnanců za období 2000-2007

V tis. Kč	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Výkony (tržby)	21533	35358	11311	15406	17692	7165	8051	8834
Účetní Zisk	546	3497	-40	536	59	-23	30	216
Průměrná aktiva	3531	5457	7891	7148	7989	7800	5816	5377
Vlastní kapitál	1670	4307	4267	3664	3866	3742	3772	3981
Oběžná aktiva	1488	5905	5784	1482	3682	847	867	1113
Krátkodobé závazky	1109	3751	969	525	1257	315	715	748
Zásoby	49	167	136	167	241	121	189	151
Cizí zdroje	1109	3751	3380	2823	5483	2487	1577	1388
Celkové závazky	1109	3751	969	548	2011	873	726	748
V jednotkách								
Počet zaměstnanců	11	13	10	10	11	10	8	8

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vybrané finanční ukazatele¹¹:

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

- popisuje celkovou efektivnost podniku, produkční sílu podniku, představuje výnos na aktiva = charakterizuje, jak management využívá celá aktiva k uspokojení vlastníků

$$(1) \text{ ROA} = \text{čistý zisk/aktiva} = (\text{čistý zisk/tržby}) * (\text{tržby/aktiva}) * 100 [\%]$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

-vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři, je-li dostatečně reprodukován

¹¹ Valach, J. a kol.: Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: EKOPRESS. 2003. s. 94

$$(2) \text{ ROE} = \text{čistý zisk/vlastní kapitál} = (\text{čistý zisk/tržby}) * \text{tržby/aktiva} * \text{aktiva/vlastní kapitál} * 100 [\%] = \text{rentabilita tržeb} * \text{obrat aktiv} * \text{finanční páka} * 100 [\%]$$

Rentabilita tržeb - vyjadřuje, kolik dokáže podnik vyprodukovat „efektu“ na 1 Kč tržeb (vysoká hodnota= výsledek dobré kontroly nákladů, hospodárnosti)

Obrat aktiv - vyjadřuje, kolikrát se obrátí hodnota aktiv v tržbách za rok (vysoká hodnota= efektivní využívání kapitálu, majetku, se kterým podnik hospodaří)

Finanční páka - vyjadřuje podíl cizích zdrojů na celkových zdrojích, tzn. jakou účast na ROE mělo doplnění vlastního kapitálu cizími zdroji

Pokud by hodnoty úrokové míry v bance a hodnoty ROA, ROE nebyly ve vztahu $i < \text{ROA} < \text{ROE}$, nebylo by racionální z pohledu vlastníků podniku vykonávat dále podnikatelskou činnost, za svá aktiva by v bance získali více při menším riziku než v podnikatelské činnosti.

Doba obratu závazků – doba splacení krátkodobých závazků (DOZ)

-vyjadřuje, za jak dlouho podnik splácí obchodním partnerům své závazky, tj. jak dlouhý obchodní úvěr mu poskytují.

$$(3) \text{ DOZ} = (\text{krátkodobé závazky/tržby}) * 365 [\text{dny}]$$

Doba obratu pohledávek (DOP)

-ukazuje, jak dlouho se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, tzv. průměrné inkasní období

$$(4) \text{ DOP} = (\text{pohledávky/tržby}) * 365 [\text{dny}]$$

Ukazatel věřitelského rizika (DR)

-vyjadřuje poměr zadlužení podniku, čím vyšší, tím větší riziko

$$(5) \text{ DR} = \text{cizí zdroje/celková aktiva}$$

Ukazatel poměru VK k A (ER)

-vyjadřuje poměr, jak jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů.

$$(6) ER = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Běžná likvidita (BL)

- ukazuje, kolikrát OA pokrývají aktuální krátkodobé podnikové závazky, tj. kolikrát je firma schopna uhradit své aktuální platby, kdyby proměnila svá veškerá OA v peněžní hotovost. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti.

$$(7) BL = \text{Oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Produktivita práce (PP)

- vyjadřuje hodnotu tržeb, která připadá na jednoho pracovníka. Čím vyšší korunová hodnota, tím je společnost výkonnější.

$$(8) PP = \text{Tržby} / \text{počet pracovníků}$$

Obr. 2.3 Ukazatele výkonnosti společnosti XYZ v období 2000-2007

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
DOZ	18,54	38,19	30,84	12,27	25,58	15,83	31,97	30,48
DOP	67,55	8,59	20,56	50,46	8,56	20,94	146,39	21,61
BL	1,34	1,57	5,97	2,82	2,93	2,69	1,21	1,49
DR	0,3962	0,4623	0,4408	0,4354	0,5864	0,3980	0,2930	0,2584
ER	0,5966	0,5308	0,5565	0,5651	0,4135	0,5988	0,7007	0,7412
ROA	0,1951	0,4310	-0,0052	0,0827	0,0063	-0,0037	0,0056	0,0402
ROA %	19,51	43,10	-0,52	8,27	0,63	-0,37	0,56	4,02
ČZ/T	0,0254	0,0989	-0,0035	0,0348	0,0033	-0,0032	0,0037	0,0245
T/A	7,6931	4,3577	1,4751	2,3760	1,8922	1,1466	1,4956	1,6448
ROE	0,3269	0,8119	-0,0094	0,1463	0,0153	-0,0061	0,0080	0,0543
ROE %	32,69	81,19	-0,94	14,63	1,53	-0,61	0,80	5,43
ČZ/T	0,0254	0,0989	-0,0035	0,0348	0,0033	-0,0032	0,0037	0,0245
T/A	7,6931	4,3577	1,4751	2,3760	1,8922	1,1466	1,4956	1,6448
A/VK	1,6760	1,8839	1,7970	1,7697	2,4185	1,6700	1,4271	1,3492
PP	1957,5	2719,8	1131,1	1540,6	1608,4	716,5	1006,4	1104,25

Zdroj: Vlastní zpracování.

2.5 Současná strategie firmy

V malém a středním podnikání se dnes běžně setkáváme se situací, že podnikatelé - vlastníci nemají sestavenou strategii a pokládají ji za další zbytečnou aktivitu, nehospodárně využitý čas. Je běžné, že se velmi často rozhodují na základě intuice, nikoli dle analyzovaných faktů. Argument „vše nosím v hlavě“, a proto není nutné mít strategii a neaplikovat žádné metody systematického strategického řízení, je povrchní. Nejinak tomu je i v případě společnosti XYZ. Společnost svou velikostí patří mezi malé, drobné firmy, ve které se strategii nepřikládá velká váha. Nejsou zde

písemně zpracovány systematické metody managementu, existuje pouze velmi obecná vize, málo vyspecifikované cíle a představa zaměřená na krátkodobý horizont. Delší strategické období zde není zohledněno. Spíše než strategické řízení probíhá ve firmě řízení operativní, které řeší již vzniklé situace. Proto si myslím, že zpracování této diplomové práce, tj. sestavení základní strategie, vize, poslání, kvantifikovaných cílů, strategických operací má smysl a bude pro společnost přínosem, může být příležitostí k nalezení nových cest rozvoje jejího podnikání.

3. Návrh strategie

3.1 Metodický postup návrhu strategie

V praktické části diplomové práce se zaměřuji na vypracování návrhu strategie společnosti XYZ pro strategické období 2008-2011.

Nejprve popisuji stav konkurenčních sil, vyjednávací síly dodavatelů i zákazníků a svou pozornost věnuji popisu interního prostředí firmy. Po provedení dílčích rozborů navazuji jejich syntézou do SWOT analýzy, ze které vyplývají silné a slabé stránky firmy a možné příležitosti a ohrožení. Pro svou práci využívám dostupné vnitropodnikové materiály a osobní konzultace se zástupcem společnosti. Výsledky uvádím v bodě 3.2.3.

Společnost doposud neměla jasně stanovenou žádnou vizi, poslání a ani cíle, které by chtěla plnit. Proto po jednání se zástupcem firmy formuluji poslání a především vizi, tzn. představu, kam se chce společnost během období 2008-2011 dostat.

V další části vytyčuji okruh strategických oblastí, na které bude strategie firmy zaměřena, neboť mají v sobě potenciál společnost posunout do lepší strategické pozice. Součástí mé práce je sestavení určitých strategických cílů včetně jejich kvantitativního vymezení, které uvádím v bodě 3.4.

V podkapitole 3.5 popisuji vzájemné vazby mezi výsledky SWOT analýzy a nově sestavenými cíli. Výsledek je patrný v koincidenční matici, jež ukazuje souvislost se stanovými cíli.

Následně určuji strategické operace, které by měly naplnit stanovené cíle. Jejich charakteristika je popsána v podkapitole 3.6. Vybírám si tři strategické operace z různých strategických okruhů, ke kterým vypracovávám zadávací list.

Obsah čtvrté kapitoly věnuji shrnutí doporučení, které vedení společnosti XYZ navrhuji k přijetí, aby se společnost dostala do lepší pozice a zajistila si dlouhodobé fungování.

3.2 Strategická analýza a její syntéza do SWOT analýzy

3.2.1 Analýza odvětvového prostředí

Konkurence se dá rozdělit do dvou oblastí – v případě dodávek pro distribuční plynárenský podnik RWE existuje tzv. „uzavřený okruh konkurenčních firem“, tj. firem, které vznikly privatizací středisek stavebně-montážních prací u jednotlivých plynárenských společností, kterých bylo na počátku devadesátých let v MSK asi dvacet. V zásadě se tento počet zachoval do dnešní doby.

Konkurence se nerozrůstá, neboť poptávka po dalších zhotovitelích je nasycená, a to z části značně sníženým objemem dodávek požadovaných k realizaci ze strany RWE. Nelze přehlédnout i překážky vstupu dalších zhotovitelů do odvětví, které spočívají v nemožnosti získat certifikace u profesního svazu, v nedostatku kvalifikovaných pracovníků (vyžaduje se doložitelná praxe v plynárenské činnosti, jediná možnost je „přetáhnout“ pracovníky ze skupiny stávajících firem „uzavřeného kruhu“), v kapitálové náročnosti zakoupení svářecí techniky a pracovních nástrojů.

Naopak u této skupiny uzavřeného okruhu konkurenčních firem se dá hovořit o nutnosti rozšíření okruhu podnikání každé z těchto firem mimo dříve jednoduché a pohodlné „plynárenství“ ovlivněné nižšími požadavky dodávek ze strany RWE. I tato skutečnost je důvodem, že nová konkurence nevzniká.

Druhou oblastí konkurence je konkurenční prostředí mimo „plyn“ a to v případě společnosti XYZ v oblasti jiných inženýrských sítí (vodovody, kanalizace), především však v oblasti zdravotnických instalací, které patří mezi stěžejní činnosti společnosti XYZ. Zde však probíhá větší konkurenční boj. Jedná se o konkurenci, která vznikla privatizací celých stavebně-montážních závodů při zániku mateřských stavebních kolosů (Pozemní stavby, Bytostav, Průmyslové stavby, Inženýrské stavby, atd.), kterým malé a střední firmy nemohou konkurovat výrobními kapacitami. V dnešní době velmi krátkých lhůt výstavby (tlak každého investora) by malé firmy musely u rozsáhlých staveb zvýšit počet pracovníků jednorázově kupř. padesátkrát. Pak je tu druhá část konkurence – firmy svou velikostí obdobné XYZ, kde se konkurencí čelit dá, a to termíny, kvalitou a v neposlední řadě cenou. Touto cestou se společnost XYZ dala a své dodávky realizuje i ve velmi vysoké kvalitě (zanedbatelné procento reklamací).

Vyjednávací síla odběratelů je velmi ovlivněna jejich postavením. Odběratelé tlačí na zhotovitele především na minimalizaci ceny za provedené dílo. Termíny realizace, kvalitu odvedeného díla, sankce za případné vady a nedodělky, úplnost dodávek z neúplné projektové dokumentace předané odběratelem apod. řeší odběratelé striktními ustanoveními smlouvy o dílo. Povětšinou se nepřipouští námitky zhotovitelů, byť jsou mnohdy oprávněné a přímo vyžadovány zákonnými předpisy. Především u velkých odběratelů (velkých stavebních firem) existuje systém „nechceš-li přijmout naše podmínky, přijme je druhý“. Ono to tak funguje pouze do té doby, než „ten druhý“ prozře. I když získá zakázku, stává se, že ji realizuje za velmi podhodnocenou cenu, ať už z vlastní nedbalosti při sestavování rozpočtů, nebo při nabídnutí velmi konkurenční, byť skoro dumpingové ceny. Společnost XYZ se snaží tomuto tlaku odolávat a takové zakázky odmítá.

Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto odvětví poněkud nevýrazná, naopak dodavatelé se snaží svým odběratelům nabídnout takové podmínky, aby od u nich nakupovali co největší objem zboží. Svou nabídku umocňují různými bonusovými programy, soutěžemi, cenovým zvýhodněním svých stálých zákazníků, ale hlavně prodloužením doby splatnosti (poskytnutí tzv. obchodního úvěru), což společností přináší značnou výhodu. Společnost XYZ nakupuje materiál pro realizaci svých zakázek od čtyř největších sítí velkoskladů v Moravskoslezském kraji a to od společnosti Richter&Frenzel, Gienger, Velkoobchod Ptáček, M+D Market. Její odběry jsou rovnoměrně rozloženy tak, aby se v případě výpadku jednoho nedostala do problémů. Za svou již více než desetiletou působnost se společnost stala jejich významným partnerem, získala prodloužení doby placení svých závazků ze standardních 14-30 dní na 45-60 dní.

3.2.2 Analýza interního prostředí firmy

Společnost XYZ má pro svou činnost zajištěny jak administrativní, tak sociální, skladovací a výrobní prostory. Dostupnost sídla je velmi dobrá, nachází se v blízkosti hlavního dopravního tahu, nedaleko je i zastávka MHD. Společnost odkoupila stávající areál od státního podniku a rekonstruovala jej. Jelikož pro svou činnost nevyužívá veškeré prostory, které se v areálu nacházejí, začala je společnost

pronajímat soukromým subjektům. Vedení společnosti se zamýšlí nad otázkou, zda nevyužít volný venkovní prostor pro stavbu další haly a tu následně pronajímat, protože poptávka po skladovacích prostorech v blízkosti krajského města roste. Společnost je pro svou činnost vybavena zánovními dopravními prostředky, pracovními stroji, přístroji a nářadím, které patří mezi nejmodernější a jsou srovnatelné s konkurencí. Společnost zajišťuje jejich pravidelné prohlídky u servisních organizací, aby se předešlo nepředvídatelným poruchám a závadám. Pro společnost pracuje 8 pracovníků. Mezi řídicí pracovníky patří jednatel a ekonomka, kteří pro společnost pracují od jejího vzniku, a realizaci samotných zakázek má na starost 6 montérů. Tito odborní pracovníci jsou dlouholetými zaměstnanci. Společnost nabízí přátelské pracovní prostředí s konkurenceschopnými platovými podmínkami a jinými benefity, proto zaměstnanci nemají důvod měnit zaměstnání. Společnost se potýká s minimální fluktuací. Pravdou je, že nepatří mezi velké společnosti a kariérní růst je mírně omezený. Proto na oplátku vedení společnosti motivuje své pracovníky především finančně. Montéři – odborní pracovníci jsou držiteli odborných certifikátů opravňujících je vykonávat pracovní činnost (svařování oceli, plastů, pájení a lisování mědi, vícevrstvé plastové potrubní systémy a další). Během své několikaleté praxe u společnosti XYZ získali mnoho zkušeností jednak z realizací malých zakázek (plynifikace rodinných domů), tak i složitých případů pro velké klienty (haly, prodejny, školy). Jednatel společnosti je mozkiem společnosti. Jedná s klienty, shání zakázky, připravuje podklady a stará se o technické zabezpečení jednotlivých zakázek. Za ekonomickou stránku věci je zodpovědná ekonomka, která dbá na účetnictví a další administrativní otázky. V administrativě už dále nikdo nepracuje, veškeré povinnosti a úkoly stojí na těchto dvou lidech. Společnost nemá podchycenou situaci pro případ náhlého výpadku jednoho z těchto pracovníků. Jednatel díky svému vstřícnému přístupu ke klientům, schopnosti realizovat jejich potřeby a navrhovat nová řešení situace vybudoval společnost XYZ dobré jméno na trhu, o čemž svědčí široká škála zákazníků českých i zahraničních. Společnost skoro vůbec nevyužívá marketingu a reklamy, zákazníci společnost kontaktují sami, kdy jim byla společnost XYZ doporučena. Zakázky, které společnost realizuje, probíhají především pouze na území Moravskoslezského kraje. Potřebný materiál získává přímým odběrem z velkoobchodů, na skladě si drží jen nezbytně nutné množství materiálů, neváže velké množství finančních prostředků do zásob.

3.2.3 SWOT analýza

Silné stránky firmy (příležitosti)

- velmi dobrá pověst společnosti (dobré povědomí u zákazníků, dlouhodobé působení na trhu - firma patří k nemnoha odborným společnostem v oblasti výstavby a oprav plynovodů především plastových potrubních systémů v širším ostravském regionu)
- realizace zakázek pro významné odběratele i ze zahraničí
- rychlé a kvalitní dodávky služeb (dodávky projektů bez vad a nedodělků a bez oprávněných reklamací)
- kvalifikovaná pracovní síla (důraz na univerzálnost jednotlivých pracovníků spočívající v rozšiřování kvalifikací pro více odborných činností, zvyšování a prohlubování kvalifikačních předpokladů)
- osvojování znalostí a pracovních zkušeností realizací opakovaných projektů
- nákup materiálů jen na určitou zakázku (nehromadění zásob na skladě)
- dobrá vyjednávací síla s velkoobchody – dlouhodobý solventní zákazník
- stálé investice do nových nástrojů a zařízení
- minimální fluktuace zaměstnanců – spokojenost se zaměstnavatelem

Slabé stránky firmy

- žádná propagace firmy (absence vlastních webových stránek)
- žádný průzkum poptávky
- nedostatečná zastupitelnost vedoucích řídících pracovníků (jednatel a ekonom) a obtížná nahraditelnost montérů
- nižší produktivita práce
- inkasní systém - opožděné platby odběratelů
- nízká ziskovost
- slabé řízení peněžních prostředků

Příležitosti firmy

- příliv investorů do MS kraje - zaměření se na přímé odběratele (investory)
- vytvoření motivačního programu pro projektanty s cílem proniknutí do vědomí investorů
- získání nových zákazníků – spolupráce s developery, webová prezentace, propagace B2C, B2B, e-poptávka, e-nabídka, aktivní vyhledávání zákazníků
- stát se vyšším dodavatelem staveb
- podpora podnikání (dotace EU, MPO)
- rozšířit podnikatelskou činnost

Ohrožení firmy (hrozby)

- růst vyjednávací síly velkých zákazníků
- stagnace růstu odvětví (trhu)
- úbytek obchodních příležitostí v důsledku vyčerpání potřeb výstavby energetických sítí rozhodujícího odběratele RWE; úbytek obchodních příležitostí u ostatních odběratelů (vyšších dodavatelů staveb) vlivem upřednostnění jiných, byť méně spolehlivých dodavatelů na základě dumpingových cen dodávek
- nedostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce

3.2.4 Dílčí závěr

Pomocí SWOT analýzy jsem s jednatelem společnosti sestavil a pojmenoval několik hlavních faktorů, které ovlivňují společnost XYZ. Poměr množství silných a slabých stránek je vyrovnaný. Společnost není jasně vyprofilována. Dá se konstatovat, že se nachází v uspokojujícím stavu, avšak pro případný rozvoj společnosti je do budoucna zcela zásadní věnovat zvýšenou pozornost slabým stránkám a hrozbám okolí a pomocí silných stránek a příležitostí, které se společnosti nabízejí, je co nejlépe omezit nebo využít ve svůj prospěch.

3.3 Vize a poslání firmy

Dobrá strategie by měla vést ke zvýšení výkonnosti podniku. Abychom ji byli schopni kvantifikovat, řízení výkonnosti vyžaduje určitý systém. Doposud byly pro měření výkonnosti podniku využívány finanční ukazatele, které byly hlavním nástrojem podpory vnitřního řízení firmy. Současně byly zrcadlem provedených kroků ekonomického řízení. Jistým způsobem je možno srovnávat se i s jinými firmami obdobné velikosti a činnosti, pokud je možno tyto ukazatele získat, kupř. z veřejných dokumentů – povinně předkládaných ke zveřejnění v Obchodním rejstříku. Souběžně s finančními ukazateli je možno měřit výkonnost firmy jejím narůstajícím majetkem a výši zisku, resp. jeho využitím, v případě společnosti XYZ výši nerozděleného zisku.

Důležitým faktorem strategie vedoucí ke zvyšování výkonnosti firmy je uspokojení zájmů obou hlavních skupin ve společnosti. Na straně jedné stojí vlastníci společnosti – v našem případě jednatel a na straně druhé zaměstnanci společnosti.

Společnost XYZ doposud neměla zpracovanou vizi ve svých písemnostech, existovaly pouze v představách jednatele a zároveň majitele společnosti. Její styčné pilíře byly založeny na velmi obecných základech.

Proto jsem společně s jednatelem společnosti zpracoval vizi, která vytýčí cíle společnosti na stanovené strategické období následujících let a vyspecifikuje aktivity vedoucí k naplňování této představy.

„Stát se středně velkým podnikem, který ve všech svých podnikatelských činnostech plně uspokojuje své zákazníky a je pro zaměstnance tím nejlepším zaměstnavatelem. Dlouhodobým cílem společnosti XYZ je posilování stávající pozice na trhu při dodávkách prací s využitím svého dobrého jména mezi investory a mnohaletých zkušeností, vstřícného přístupu k zákazníkovi.“

3.4 Strategické cíle

Společnost od doby svého vzniku až po přeorientování se na realizaci staveb měla vždy jeden základní cíl a tím bylo zpočátku prosadit se na trhu a vydobýt si svou pozici a z ní následně profitovat. Toto předsevzetí se dařilo plnit, nicméně v posledním období 3 let je tato pozice stagnující.

Hlavními stávajícími cíli společnosti XYZ dosud jsou:

1. prohloubit povědomí u potenciálních investorů o komplexnosti prvotřídních dodávek ze strany společnosti,
2. zajistit stabilitu společnosti prováděním staveb pro investory, u nichž je zajištěno financování stavby, resp. stavba realizována na základě smluvního vztahu, který eliminuje neplnění závazků investorů již od samého počátku realizace,
3. vytvoření pohodového a stimulujícího prostředí pro zaměstnance společnosti,
4. zvyšování produktivity práce,
5. používání nejnovějšího technického vybavení, materiálů pro maximální kvalitu a užitnou hodnotu provedeného díla.

Musím konstatovat, že tyto cíle jsou víceméně obecné bez konkrétnější podoby. Díky konzultacím s jednatelem došlo ke stanovení strategických kroků, které mají pomoci naplnit základní představu:

- zajistit personální zajištění k činnostem specializovaných odborných prací (vyhrazená plynová zařízení) a prohlubování a zvyšování teoretických a praktických znalostí a zkušeností,
- zajistit veškeré potřebné stroje, nástroje a nářadí v profesionální kvalitě pro výkon specializovaných prací, využívat nejmodernější materiály a technologické postupy,
- zajistit provádění dodávek v prvotřídní kvalitě, bez vad a nedodělků a ve smluveném termínu.

Stanovené stávající cíle výše uvedené považuji při jejich realizaci za samozřejmé, avšak předkládám znění formulace **návrhu strategických cílů** pro strategický horizont do roku 2011 takto:

- zvýšení tržeb o 25 % ročně,
- dosahování ziskovosti minimálně 10 % ročně,
- každoroční zvýšení produktivity práce o 15 % oproti současnému stavu (dosažení každoročního růstu přidané hodnoty o 8 %),

- zvýšit podíl firmy na stávajícím trhu o 10 % (zavedení marketingu, provozování vlastních internetových stránek, zajištění prezentace společnosti na vybraných elektronických portálech, zavedení průzkumu poptávky),
- přijmout 8 nových zaměstnanců (výchova a příprava nových pracovníků do rozšířeného týmu),
- snížit úrazovost o 10% ročně, zcela likvidovat odpady vznikající při práci (zvyšování profesní odbornosti a prohlubování znalostí v oblasti BOZP a ochrany životního prostředí).

3.5 Vztah a souvislosti mezi strategickými cíli a SWOT analýzou

Po vypracování SWOT analýzy a sestavení základních strategických cílů jsem se zamyslel nad průnikem výsledků rozboru a vytyčenými cíli. Užitečnou pomůckou se zde jeví užití koincidenční matice. Pomocí tohoto nástroje se lze snadno dopracovat k poznání, nakolik deklarované rozvojové opatření využívají silné stránky a příležitosti podniku a nakolik zmírňují nebo odstraňují slabé stránky či možná ohrožení. Intenzitu vazeb mezi SWOT analýzou a strategickými cíli jsem vyjádřil ve dvou úrovních:

1.....silná určující vazba

2.....volná doplňující vazba

Po provedení prvních kroků strategické analýzy vyplynulo, že existují problémové okruhy, kterým by společnost měla věnovat pozornost při sestavování strategického plánu a strategických operací.

V rámci strategického období 2008-2011 navrhuji pro potřeby společnosti rozčlenit tyto problémové oblasti do následujících částí:

- Ekonomika
- Personalistika
- Marketing a podpora obchodu

Obr. 3.1 Koincidenční matice (Zdroj: Vlastní zpracování.)

	Faktory/Strategické cíle	Růst tržeb o 25% ročně	Dosažení míry ziskovosti minimálně 10 % ročně	Každoroční zvýšení produktivity práce o 15 % oproti současnosti	Zvýšit podíl firmy na stávajícím trhu o 10 %	Přijmout 8 nových zaměstnanců	Snížit úrazovost o 10% ročně a zcela likvidovat odpady vznikající při práci
Silné stránky	Velmi dobrá pověst společnosti	1	2		1	2	
	Realizace zakázek pro významné tuzemské a zahraniční odběratele	1			2		
	Rychlé a kvalitní dodávky služeb			1	2		
	Kvalifikovaná pracovní síla	1		1			2
	Osvojování si znalostí a pracovních zkušeností realizací opakovaných projektů			1			
	Nákup množství materiálu jen na konkrétní zakázku		2				
	Dobrá vyjednávací pozice při spolupráci s dodávajícími velkoobchody	2	1		2		
	Stálé investice do nových nástrojů a zařízení			1		2	
	Minimální fluktuace zaměstnanců					2	1
Příležitosti	Přiliv investorů do MSK kraje	1			2		
	Vytvoření motivačního programu pro projektanty s cílem proniknutí do povědomí investorů	1			1		
	Zisk nových zákazníků	1	2		1		
	Stát se vyšším dodavatelem staveb	1	1		2	2	
	Podpora podnikání MPO a EU	2		2		2	
	Rozšíření podnikatelské činnosti	1	1			1	
Slabé stránky	Žádná propagace firmy	1	2		1	2	
	Žádný průzkum trhu	2			1		
	Nedostatečná zastupitelnost a obtížná nahraditelnost vedení/montérů			2		1	
	Nižší produktivita práce		2	1			2
	Nedostatečný systém vymáhání pohledávek		2				
	Slabé řízení peněžních prostředků		2				
Hrozby	Růst vyjednávací síly velkých zákazníků		1				
	Stagnace růstu odvětví	2	2		2	1	
	Úbytek obchodních příležitostí u RWE a ostatních odběratelů	1	1		2		
	Nedostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce	1	2	1		1	

3.6 Charakteristika strategických záměrů v návaznosti na strategické cíle

Ekonomika

Strategické cíle problémového okruhu:

Růst tržeb o 25% ročně; dosažení ziskovosti min. 10% ročně; každoroční zvýšení produktivity práce o 15% oproti současnosti

Souhrnná charakteristika strategických záměrů:

Společnost bude prohlubovat dobré vztahy se svými stávajícími hlavními odběrateli. Bude sledovat portál veřejných zakázek, probíhající stavební řízení na stavebních úřadech v regionu a následně oslovovat příslušné investory. Bude inzerovat v regionálním tisku a uveďte reklamu v neperiodických tiskovinách. Společnost zavede „výběrová řízení“ na nákup rozhodujících materiálů a subdodávek. Dosažení vyšší produktivity zajistí bezproblémovým stavem dopravních prostředků, strojů a zařízení, náradí, přičemž budou dodržovány termíny doporučených servisních prohlídek. Společnost zajistí v rámci investičních nákladů podle povahy věci duplicitní pořízení strojů a zařízení vč. náradí. Další důležitým krokem ke zvýšení produktivity bude důsledná předvýrobní příprava jednotlivých staveb v oblasti přípravy materiálů, v sladění harmonogramu postupu prací ve vazbě na ostatní účastníky realizace.

Marketing

Strategický cíl problémového okruhu:

Zvýšit podíl firmy na trhu o 10 %

Souhrnná charakteristika strategických záměrů:

Společnost si vybuduje základy marketingové strategie v takovém rozsahu, aby ji mohla smysluplně a efektivně využívat. Zaměří se na vytvoření vlastních webových stránek a jednotných firemních mailů. Během strategického období zajistí prezentaci firmy na elektronických portálech pro B2B, B2C a jiné obdobně zaměřené zákazníky, aktivně osloví, představí a nabídne služby developerům aktivním v regionu, stavebním firmám. Vyhledá projektanty působící v oblasti předmětu podnikání společnosti a bude s nimi uzavírat dohody o podílech na realizaci jimi projektovaných

budoucích zakázek s jejich zainteresováním na informování investorů o možnosti realizace společností XYZ. V blízkém horizontu zajistí sladění firemních barev (vozidel, ochranných pracovních pomůcek a veškerých firemních předmětů).

Personalistika

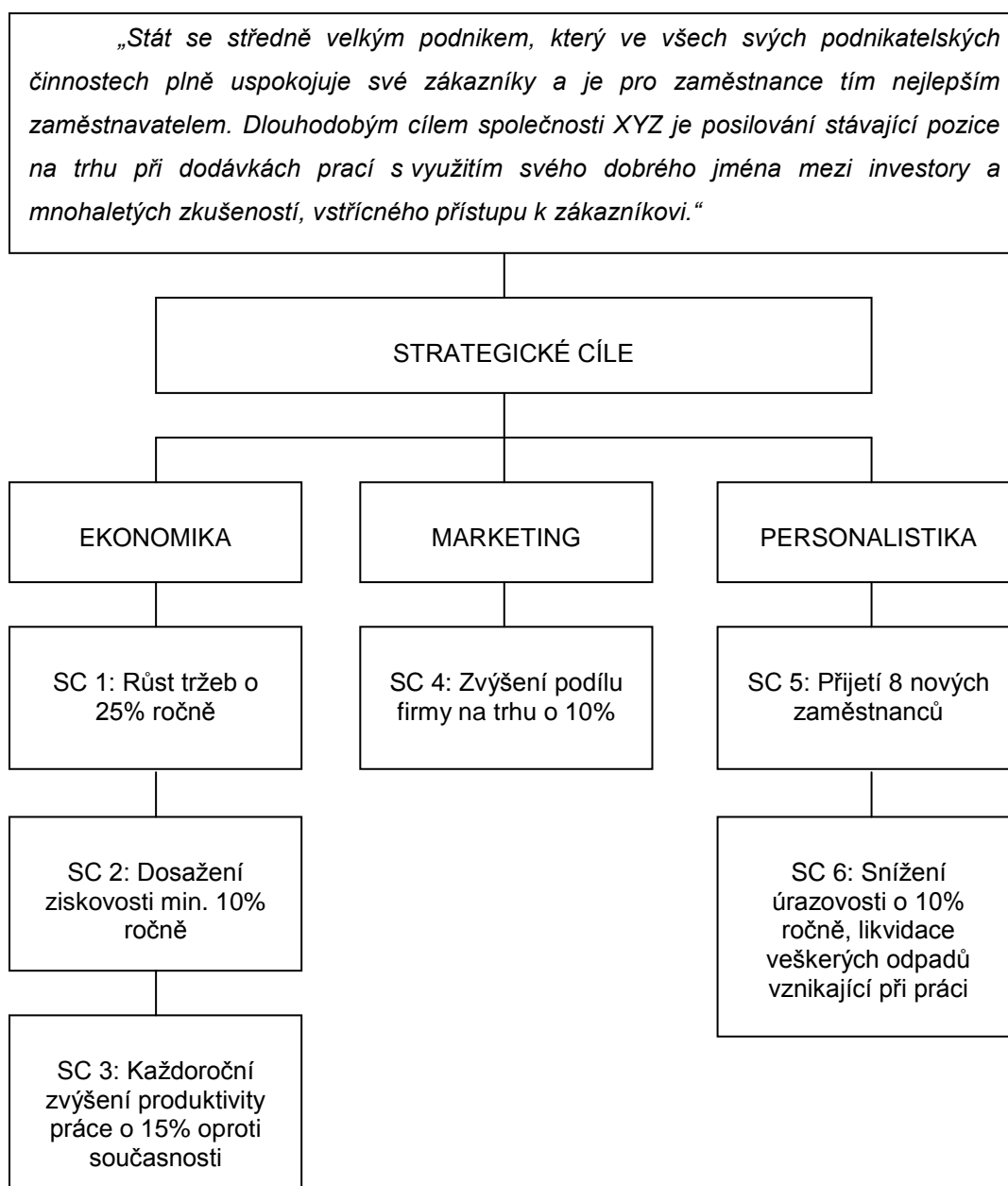
Strategické cíle problémového okruhu:

Přijetí 8 nových zaměstnanců; snížit úrazovost o 10% ročně, likvidace veškerých odpadů vznikajících při práci

Souhrnná charakteristika strategických záměrů:

Zvyšování profesní odbornosti a prohlubování znalostí v oblasti BOZP a ochrany životního prostředí. Zajistí ve lhůtách daných platností stávajících osvědčení a u nových pracovníků po nezbytné době praktického zaučení zajistit získání osvědčení odborné způsobilosti na další období. Stejně tak bude každoročně proškolovat pracovníky v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, řízení referentských vozidel. Trvalým působením vedoucích pracovníků bude vést montéry k ekologickému chování při své pracovní činnosti, k důslednému nakládání s odpady všeho druhu, jejich třídění a likvidaci. Naváže smluvní vztah s SOU, odkud by vyhlédnutí učni mohli získat ve společnosti praxi a pracovní místo.

Obr. 3.2 Vize, problémové oblasti a strategické cíle



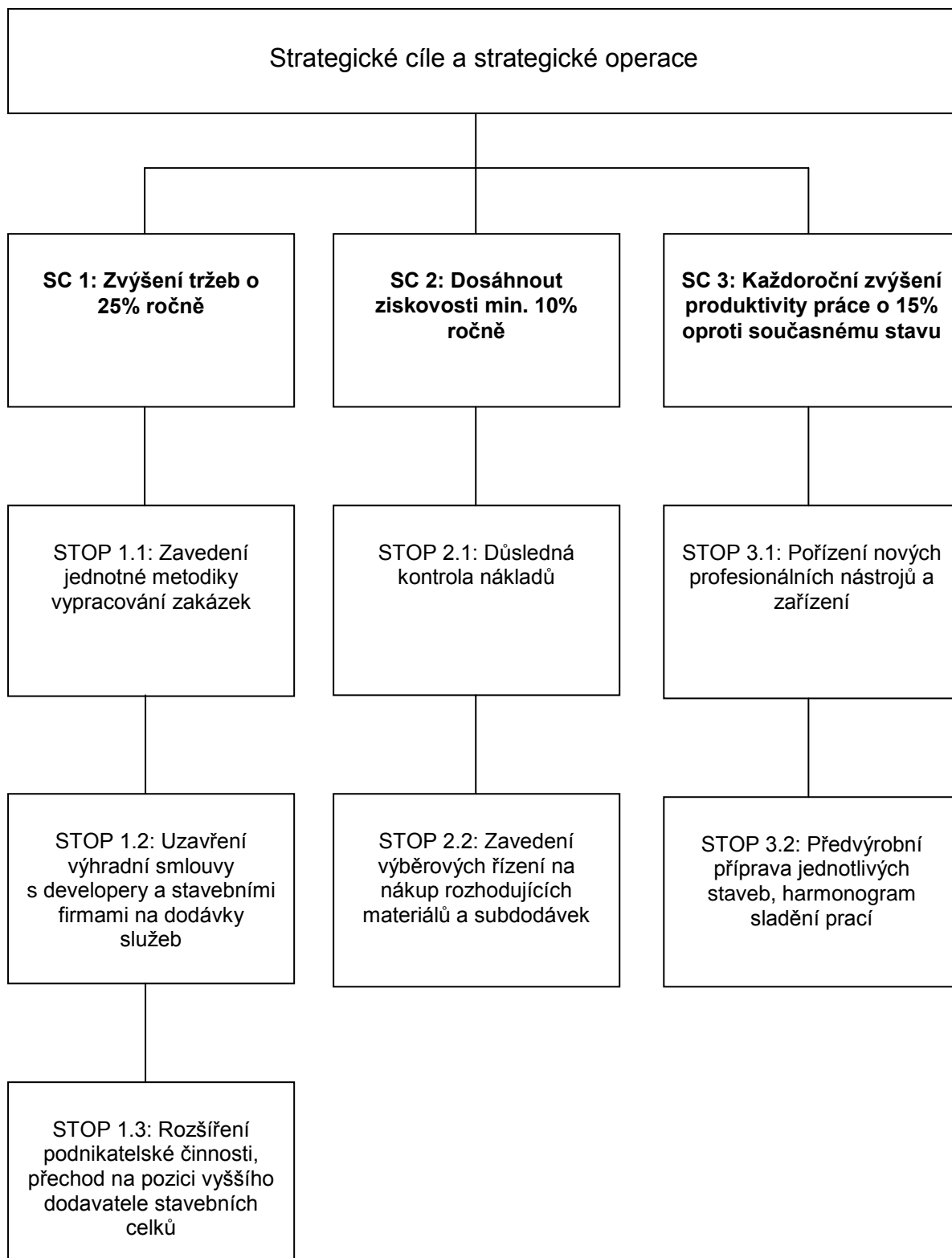
Zdroj: Vlastní zpracování.

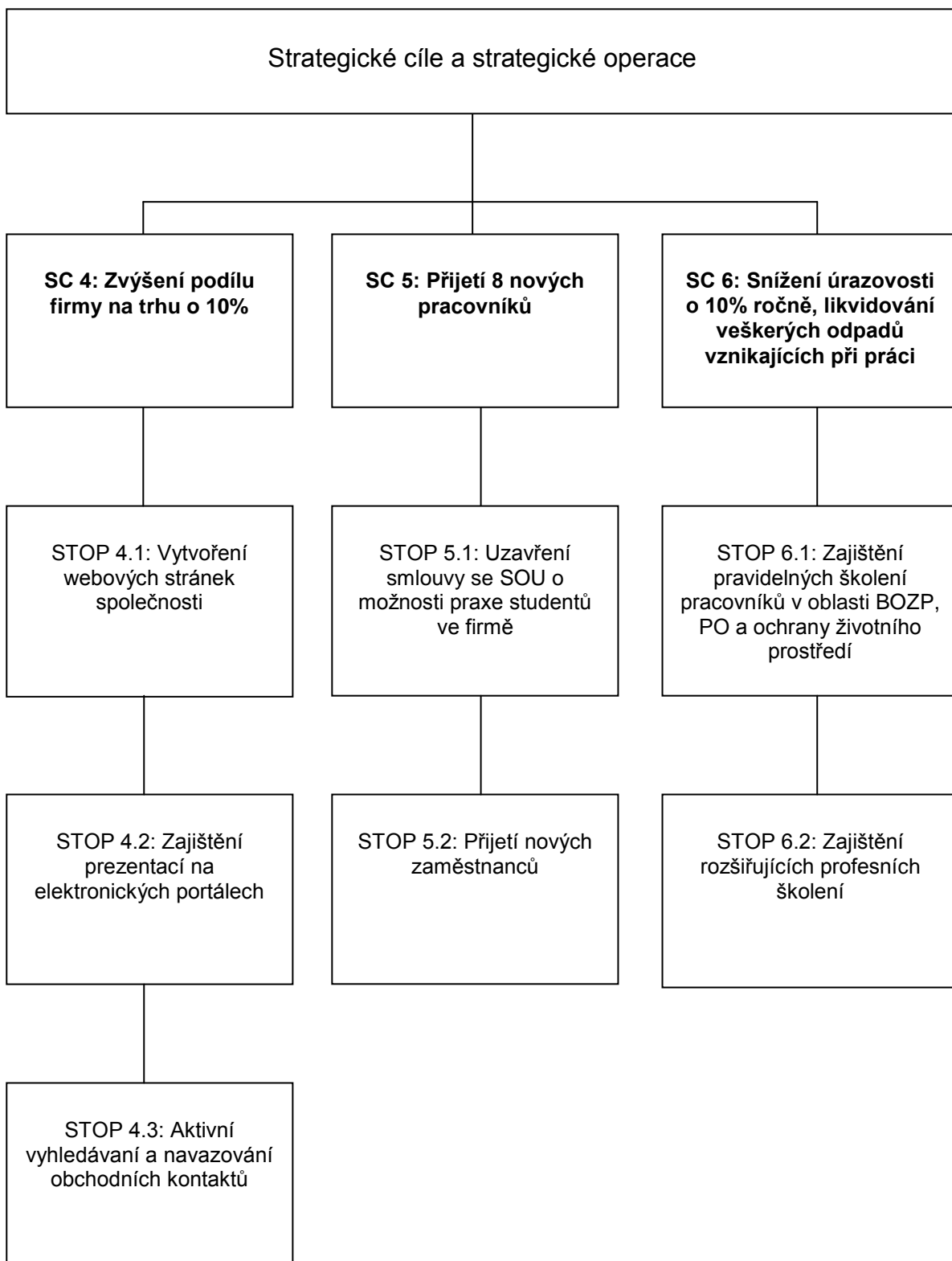
3.7 Strategické operace

Následující diagramy zobrazující vazby strategických operací na strategické cíle. Zvolení níže uvedených operací je výsledkem zralé a racionální úvahy o činnostech, které je možné realizovat v daných podmínkách pro společnost XYZ.

Nejedná se megalomanské výjevy jednatelovy mysli, nýbrž o ryze praktické a užitečné aktivity.

Obr. 3.3 Vazba strategických cílů a strategických operace





Zdroj: Vlastní zpracování.

3.7.1 Charakteristika STOP podle problémových okruhů

Ekonomika

SC1 Zvýšení tržeb o 25% ročně

STOP 1.1 Zavedení jednotné metodiky vypracovávání nabídek

Cílem této operace je zavést jednotný systém spočívající ve využití informační techniky k vypracovávání nabídek, tzn. vyžadovat si ceníky materiálů a zboží od svých dodavatelů v elektronické formě, a to vždy nové po lhůtách deklarovaných platností těchto cen z poslední nabídky, sestavit si ceník vlastních výkonů, který bude jednou ročně dle podmínek aktualizovaný tak, aby společnost byla schopna vypracovávat a podávat větší počet nabídek do soutěží o zakázku. K naplnění stanovené vize a omezení slabé stránky podniku navrhuji zřídit nové pracovní místo. Hlavní náplní práce by byla příprava a zpracování nabídek do soutěží, vyhodnocování nabídek s návrhy na další řešení plus další úkoly (např. specifikace nákupu, vystavování objednávek v dostatečném předstihu před realizací atp.).

STOP 1.2 Uzavření výhradní smlouvy s developery a stavebními firmami

Cílem je uzavřít spojení se silným partnerem, pro kterého by se realizovaly zakázky. V případě této spolupráce společnosti plynou výhody spočívající především v jistotě naplnění výrobní kapacity v delším časovém horizontu, vyšší rozsah objemu dodávek a z toho pramenící nárůst finančního objemu zakázek.

STOP 1.3 Rozšíření podnikatelské činnosti, přechod na pozici vyššího dodavatele stavebních celků

Cílem je přejít ze stávajícího stavu, kdy společnost je výhradně subdodavatelem, z realizátora subdodávek na dodavatele celků (zatím zčásti, v průběhu strategického období zvýšit podíl vyššího dodavatelství), tj. ucházet se intenzivněji o kompletní dodávky celé stavby jako vyšší dodavatel (společnost je držitelem profesních oprávnění a živnostenských listů) a ty části stavby, na které dosud nemá profesní pracovníky, zajišťovat subdodavatelsky s využitím výběrových řízení, následně uvažovat i o rozšíření týmu o tyto profese.

Druhou zamýšlenou variantou je rozšířit svou podnikatelskou činnost o nákup a prodej výrobků – navázat spolupráci s vyhládnutým zahraničním partnerem a stát se výhradním distributorem jeho výrobků pro ČR.

SC2 Dosáhnout ziskovosti min. 10% ročně

STOP 2.1 Důsledná kontrola nákladů

Cílem této operace je důsledná kontrola vynakládaných nákladů na provoz společnosti v oblasti energií, pohonných hmot, služeb a dalších nepřímých nákladů, rovněž také mezd v rámci efektivního využívání fondu pracovní doby.

STOP 2.2 Zavedení výběrových řízení na nákup rozhodujících materiálů a subdodávek

Cílem je získat nabídky na nakupovaný materiál a subdodávky od co největšího počtu potencionálních dodavatelů a z nich si vybrat co nejvýhodnější nabídku.

SC3 Každoroční zvýšení produktivity práce o 10% oproti současnému stavu

STOP 3.1 : Pořízení nových profesionálních nástrojů a zařízení

Cílem je zvyšování produktivity prostřednictvím využívání nejnovějších technických postupů a novinek a s tím souvisejících používání nástrojů a zařízení typu profi, kterými se předmětné nové postupy realizují při zkrácení pracovních časů jednotlivých úkonů.

STOP 3.2 Předvýrobní příprava jednotlivých staveb, harmonogram sladění prací

Cílem je odstranit stávající chaotický stav, kdy se příprava staveb zajišťuje systémem tzv. „odhadovaných“ potřeb a následně se operativně plní nejakutnější požadavky. Zřízení nového pracovního místa (viz SC 1, STOP 1.1) – pracovní náplň tohoto pracovníka rozšířit o předvýrobní přípravu a harmonizaci souvisejících činností.

Marketing

SC4 Zvýšení podílu firmy na trhu o 10%

STOP 4.1 Vytvoření a provoz webových stránek

Cílem je vytvoření vlastních webových stránek a prezentování se na internetu. V současnosti dochází k masivní digitalizaci, případní zákazníci nejprve hledají informace o potencionálním dodavateli služeb na jeho webových stránkách, kde mají možnost zjistit základní informace včetně realizovaných zakázek, referencí apod. Podmínkou splnění tohoto cíle je zajištění prezentací viz STOP 4.2.

STOP 4.2 Zajištění prezentací na elektronických portálech

Cílem je začít se prezentovat na mnohých elektronických portálech jako jsou B2B, B2C, E-poptávka, E-nabídka, což přinese společnosti povědomí odborné i široké veřejnosti o poskytovaných službách.

STOP 4.3 Aktivní vyhledávání a navazování obchodních kontaktů

Cílem je aktivní činností, prezentací, inzercí, obchodními schůzkami s vytipovanými odběrateli, přispět k rozšíření okruhu svých přímých zákazníků, což by se projevilo v plnění SC 1 – zvyšování tržeb. Zavést průzkum trhu.

Personalistika

SC5 Přijetí 8 nových pracovníků

STOP 5.1 Uzavření smlouvy se SOU o možnosti praxe studentů ve firmě

Cílem je zapojit studenty SOU do praxe a tím získat pracovníky ke zvýšení kapacit společnosti. Jejich využití se předpokládá při činnostech méně odborného charakteru, které nyní zajišťují stávající pracovníci s vysokou kvalifikací. Jejich nahrazením by se uvolnily kapacity a zaměstnanci se mohli plněji věnovat své pracovní odborné činnosti, čímž se zajistí u společnosti zvýšení produktivity. Na straně druhé se umožní studentům seznámit se s pracovními postupy v praxi, osvojit si praktické znalosti a zkušenosti. Nejlepší z nich se stanou potenciálními budoucími kmenovými pracovníky společnosti.

STOP 5.2 Přijetí nových zaměstnanců

Získání nových, rozsáhlejších a větších zakázek si vyžádá posílení pracovního týmu. Jedním z pramenů je výběr nejlepších učňů a studentů dle STOP 5.1, druhým je nabídka práce ve společnosti vytipovaným profesně zdatným pracovníkům jiných zaměstnavatelů, u nichž tito pracovníci nejsou spokojeni z důvodů nenaplnění svých představ o fungujícím systému u zaměstnavatele (pracovní doba, výplata mezd v plánovaném termínu, benefity, apod.).

SC6 Snížení úrazovosti o 10%, likvidace veškerých odpadů vznikajících při práci

STOP 6.1 Zajištění pravidelných školení pracovníků v oblasti BOZP, PO a ochrany životního prostředí

Cílem je zajistit pravidelná školení zaměstnanců kvalifikovanými lektory, dbát na zevšednění si a zavedení požadovaných standardů chování pracovníků jako nedílnou součást pracovní činnosti.

STOP 6.2 Zajištění rozšiřujících profesních školení

Cílem je rozšířit profesní vzdělání zaměstnanců, aby byli schopni využívat nejnovější technologie a materiály. Výrobci nových materiálů a s tím souvisejících technologií sami nabízejí při svých nabídkách velkoobchodům zajištění profesních kurzů a školení. Tyto informace renomovaní dodavatelé přenášejí na společnost. Je nutno těchto nabídek využívat, byť se na první pohled jedná o ztrátu pracovního času, z hlediska dlouhodobého je toto jedna z důležitých cest k naplnění mnoha strategických cílů.

3.7.2 Podrobná charakteristika vybraných strategických operací

Jednotlivé zadávací listy slouží k popisu bližšího určení strategických operací, upřesňují, kdo je za plnění cíle zodpovědný a podle jakých kritérií dochází k hodnocení. Vyčíslení nákladů a přínosů těchto aktivit přispívá k objektivnímu rozhodnutí o jejich pokračování.

Strategická operace STOP 4.1

Název: Vytvoření a provoz webových stránek	
Zodpovědná osoba: Jednatel	
Termín zahájení: 6/2008	Termín ukončení: 12/2011
Cíl STOP: Vytvořit vlastní webovou prezentaci a tím poskytnout potencionálním zákazníkům informace o firmě včetně referencí, které je mohou přesvědčit k oslovení společnosti XYZ	
Indikátor dosažení cíle	
1. Zvýšení počtu zakázek - evidence počtu, kontakt společnosti díky předchozí návštěvě webových stránek	
2. Podíl nových zakázek na celkových tržbách	
3. Zvýšení tržeb	
4. Hodnocení internetových stránek zákazníky	
Očekávané přínosy	Zvýšení konkurenceschopnosti a zisk nových zakázek
Očekávané náklady	25000,- za zhotovení, 10000,- Kč/rok za správu

Zdroj: Vlastní zpracování.

Strategická operace STOP 1.2

Název: Uzavření výhradní smlouvy s developery a stavebními firmami o dodávky služeb	
Zodpovědná osoba: Jednatel	
Termín zahájení: 6/2008	Termín ukončení: 12/2011
Cíl STOP: Získat dlouhodobého spojeneckého partnera, pro kterého by se realizovaly zakázky.	
Indikátor dosažení cíle	
1. Smlouvy s partnery	
2. Procentuální podíl zakázek získaných od partnera vůči všem zakázkám	
3. Zvyšování tržeb	
4. Sledování ziskovosti	
Očekávané přínosy	Zvýšení objemu realizovaných zakázek, dlouhodobé obchodní partnerství
Očekávané náklady	35000,- Kč/rok

Zdroj: Vlastní zpracování.

Strategická operace STOP 6.1

Název: Zajištění pravidelných školení pracovníků v oblasti BOZP, PO a ochrany životního prostředí	
Zodpovědná osoba: Ekonom	
Termín zahájení: 6/2008	Termín ukončení: 12/2011
Cíl STOP: Zajistit pravidelné školení zaměstnanců v uvedené oblasti, aby měli platná všechna osvědčení opravňující je vykonávat svou pracovní činnosti.	
Indikátor dosažení cíle	
1. Náklady na školení	
2. Počet pracovních úrazů a délky pracovní neschopnosti	
3. Náklady na ochranné pracovní pomůcky	
4. Interní hodnocení vedoucího montéra o dodržování postupů a bezpečnostních pravidel	
Očekávané přínosy	Dosažení požadovaných standardů v každodenní činnosti a chování pracovníků v oblasti BOZP, PO a ochrany životního prostředí
Očekávané náklady	50000,- Kč/rok, celkem 200000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

4. Doporučení pro vedení firmy

Ve společnosti XYZ jsem se zaměřil na vypracování návrhu strategie pro strategický horizont do roku 2011. Nejprve bylo nutné provést základní orientaci ve firmě, zhodnotit její interní situaci a vztah k jejímu okolí. Z analýzy pak na povrch vyplynula řada problémových otázek, se kterými bylo třeba pracovat.

Společnost XYZ nevěnovala doposud strategickému řízení přiměřenou pozornost, jelikož to nepokládala za nezbytně nutné. Jednatel společnosti a zároveň majitel firmy všechny představy nosí v hlavě, prozatím má velmi obecně stanovené cíle, ale zcela nejasně stanoveny, jak jich dosáhnout. Proto mým prvotním úkolem bylo přesvědčit vedení firmy, proč by se strategickému řízení mělo komplexně věnovat. Splnění tohoto základního předpokladu se mi podařilo, první kroky jsou již patrné ve zpracovaných podkladech praktické části této diplomové práce.

Z poznatků, které jsem nabyl při rozhovorech s jednatelem, jsem sestavil návrh vize společnosti XYZ, kterou by chtěla naplnit. Doplnujícím doporučením bylo, aby všichni zaměstnanci byli vedením firmy blíže seznámeni s jejich představou na plánované období 4 let, aby měli pocit, že společnost s nimi počítá, že oni budou její hlavní součástí a pomohou tuto vizi naplnit.

Dále jsem připravil základní seznam strategických cílů, které vyplynuly ze strategické analýzy. Nelze ale jednoznačně určit, který cíl je důležitější a proto má mít větší prioritu plnění. Všechny se všemi určitým způsobem souvisí a jsou reálně nastaveny podle potřeb společnosti XYZ. Na jedné straně pokud chce společnost růst, je třeba zajistit růst tržeb. Pokud dojde ke zvýšení produktivity práce, projeví se to i v růstu ziskovosti a tím i splnění předpokladu, proč se vlastně této činnosti, podnikání věnuje. Na straně druhé je zde otázka k zamyšlení pro vedení firmy, zda nesestavit motivační plán pro zaměstnance v plnění stanovených ekonomických cílů ve strategickém období.

Sestavil jsem také osu základních strategických operací, kterými by mělo dojít k naplnění stanovených cílů. Pro každou z nich navrhuji jasně vymežit, kdo bude za ni zodpovědný, podle jakých ukazatelů bude hodnoceno její provedení. Nezbytná je i kontrola, proto dalším doporučením je, aby jednatel společnosti dvakrát ročně ověřil a zhodnotil dosahované výsledky, popřípadě upřesnil výhled dle stávající situace a podmínek.

Nejbližším krokem by mělo být zhodnocení navrhovaných činností, případná korektura a rozhodnutí, zda je ve stávající podobě přijmout. Následovat by mělo zavedení uvažovaných dílčích akcí do praxe, aby pomocí jejich synergického efektu došlo ke zlepšení pozice společnosti XYZ na trhu.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout strategii pro společnost XYZ, která podniká v MSK a svou velikostí se řadí mezi malé firmy.

V úvodu se věnuji teoretickým východiskům strategického řízení, která se mi stala oporou při praktické aplikaci a návrhu řešení.

V druhé kapitole uvádím charakteristiku společnosti, blíže představuji společnost, předmět jejího podnikání, zobrazuji organizační strukturu, příkládám zachycení ekonomické situace a na závěr shrnuji stav současné strategie.

Stěžejní částí mé práce je třetí kapitola, ve které jsem nejprve zachytil pohled na odvětvové okolí a poté vnitřní prostředí firmy. Tento popis mi poskytl vodící prvky, které jsem syntetizoval do SWOT analýzy. Poté jsem zformuloval základní poslání a vizi společnosti. Nejdůležitější úkol, který přede mnou stál, bylo stanovit z výsledků analýzy strategické cíle a k nim formulovat strategické operace, které by je mohly naplnit.

Ve své práci jsem se snažil přistoupit k danému tématu velmi racionálně, protože pro malou firmu jako je společnost XYZ, stejně tak pro ostatní firmy obdobné velikosti, není účelné vymýšlet složité postupy a užívat metody, které nejsou pro užití relevantní.

Jsem přesvědčen o tom, že se mi výše popsaným postupem podařilo dosáhnout vymezeného cíle. Jednateli společnosti jsem představil svůj návrh, který se opírá o informace získané z vzájemné diskuze a reflektuje požadavky vznesené vedením firmy.

Domnívám se, že samotná struktura práce – sestavení návrhu strategie by mohla být využita při tvorbě strategie jakékoli jiné malé firmy. Pravdou také zůstává, že každá firma je specifická a jedinečná, a proto bezhlavé kopírování již vytvořené strategie jiné firmy není tou správnou cestou. Je třeba využít zdrojů a specifických vlastností dané firmy k vyhledání strategických cest, které by firmu posunuly do lepší konkurenceschopné pozice na trhu.

Seznam použité literatury

1. Dedouchová, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. Grublová, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis. 2001. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
3. Charvát, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
4. Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
5. Košťán, P., Šuleř, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
6. Porter, M. *Konkurenční strategie*. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
7. Sedláčková, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
8. Souček, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
9. Slávik, Š. *Stratégia riadenia podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
10. Valach, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Seznam zkratek a symbolů

Aj. – A jiné

Atd. – A tak dále

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

B2B – Business to business

B2C – Business to customer

EU – Evropská unie

MSP – Malý a střední podnik

MHD – Městská hromadná doprava

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MSK – Moravskoslezský kraj

PO – Požární ochrana

SC – Strategický cíl

SOU – Střední odborné učiliště

STOP – Strategická operace

Tzn. – To znamená

Tzv. – Takzvaný

ZTI – Zdravotechnické instalace

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....